

Z PRACY DORADCZEJ

ZENON SZEPYTOWSKI

Wojewódzki Ośrodek Doradztwa Rolniczego
w Modliszewicach

PRZYGOTOWANIE KADRY MENEDŻERSKIEJ DLA NOWOPOWSTAJĄCYCH ORGANIZACJI ROLNICZYCH W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM

Pojęcie *menedżer i marketing* jeszcze do niedawna było mało znane, szczególnie w środowisku wiejskim.

Według Petera Druckera *marketing* posiada tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja. Jest to cały biznes widziany z punktu widzenia jego ostatecznego wyniku, to jest z punktu widzenia klienta. Z kolei Ray Corey twierdzi, że na *marketing* składają się wszystkie te działania, za pomocą których przedsiębiorstwo przystosowuje się do swego otoczenia – w sposób twórczy i zyskowny. Zadaniem marketingu jest przekształcenie potrzeb społecznych w możliwości osiągnięcia zysku.

Słowo menadżer oznacza dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, przełożonego. Jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów.

Jeszcze do niedawna w środowisku wiejskim nieznane były również pojęcie *agrobiznesu*, dotyczące zorganizowania podmiotów gospodarczych w szeroko rozumianym obszarze gospodarki żywnościowej, *poprawy jakości*, wykorzystujących istniejące możliwości działania i dostosowania się do nich.

Zakładając, że zysk w gospodarstwie rolniczym powstaje w 1/3 z pracy, w 1/3 z marketingu produktów rolniczych i w 1/3 z umiejętnego zarządzania finansami, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu przeprowadziła badania, których celem było określenie, w jakim stopniu te trzy czynniki wykorzystywane

były przez rolników w badanych gospodarstwach. Wyniki badań były bardzo wymowne, bowiem jak stwierdzono:

- zasoby pracy wykorzystywane są w 70%;
- marketing w 20%;
- zarządzanie finansami w 15%.

Poziom wykorzystania potencjalnych możliwości tych trzech czynników ekonomicznych jest zbieżny z poziomem wykształcenia rolników, rozdrobnieniem gospodarstw, relatywnie niską produktywnością ziemi, szczególnie w Polsce południowo-wschodniej, w tym i w województwie świętokrzyskim.

Jakie zatem kierunki pracy doradczej wśród rolników województwa świętokrzyskiego przyjęło kierownictwo Wojewódzkiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Modliszewicach?

Jednym ze sposobów obrony pozycji producentów jest zmiana sposobów uczestnictwa na rynku. Rolnik musi stać się aktywnym uczestnikiem tego rynku, a jednym ze sposobów jest powołanie przez producentów własnych organizacji pełniących rolę integratora rozproszonych, pojedynczych, często drobnych producentów.

Zbliżające się wejście Polski do Unii Europejskiej wymaga przygotowania się gospodarki żywnościowej do skutecznego konkurowania polskiej żywności z produktami zagranicznymi. Podstawą takiego działania, tworzącego warunki do skutecznego konkurowania jest budowa i dostosowanie struktur marketingowych producentów rolnych, handlowców i przetwórców, stymulowanie systemów podnoszenia jakości surowców rolnych i ich wykorzystania przez krajowy przemysł przetwórczy.

Sposobem rozwiązywania tego problemu w warunkach rozdrobnionego rolnictwa może być organizowanie się rolników w rolnicze grupy producenckie i profesjonalne nimi zarządzanie.

W województwie świętokrzyskim rolnicy zorganizowali, przy wydatnej pomocy służb doradczych WODR, 57 grup producenckich, które są zarejestrowane i w zdecydowanej większości podjęły już działalność gospodarczą.

W ostatnim czasie systematycznie wzrasta zainteresowanie rolników organizacją grup producenckich, o czym świadczy liczba zgłoszonych wniosków do rejestracji w sądach, ale nie rozwiązany jest problem kadry menedżerskiej dla tych grup. Z dotychczasowego doświadczenia wynika, że członkami grup producenckich są rolnicy, którzy zdecydowaną większość wytworzonej produkcji przeznaczają na sprzedaż. Jeżeli średnia powierzchnia gospodarstwa w województwie świętokrzyskim wynosi 5.4 ha, to średnia powierzchnia użytków rolnych w gospodarstwach rolników będących członkami grup producenckich przekracza 14 ha. Producenci ci coraz więcej czasu poświęcają technologii i wzrostowi produkcji w swoim gospodarstwie, nie mają czasu na poszukiwanie rynku zbytu.

Zarządy już istniejących grup producenckich wyrażają chęć zatrudnienia osoby posiadającej przynajmniej podstawową wiedzę w zakresie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym.

Przygotowując kadre dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym, w tym i grupami producenckimi, należy w szerszym stopniu niż dotychczas uwzględnić jej przygotowanie w zakresie organizacji marketingu z małych obszarowo gospodarstw i przetwórstwa produktów rolnych, a także dla tych potrzeb kształcenie ekonomistów agrobiznesu. Obecnie na średnim poziomie kształcenia, ekonomii rolnictwa można uczyć się w zawodzie technik ekonomista – specjalność rynek i rachunkowość rolna. Jest to nie wystarczające, bo zawód ten przygotowuje kadre głównie dla potrzeb rachunkowości.

Z danych GUS wynika, że w rolnictwie województwa świętokrzyskiego rolnicy posiadający wyższe wykształcenie stanowią zaledwie 1,95%, wskaźnik ten dla kobiet wynosi 2,24%, a dla mężczyzn 1,81%. Wykształcenie średnie rolnicze posiada zaledwie 2,7%, wskaźnik ten dla kobiet wynosi 2,51%, a dla mężczyzn 2,73%. Istnieje zatem pilna potrzeba możliwie szybkiego podniesienia poziomu wykształcenia rolników.

Nieco lepiej przedstawia się sytuacja w pionie spółdzielczym i przedsiębiorstwach zajmujących się przetwórstwem rolnym oraz zaopatrzeniem w środki produkcji. Stwierdzono, że w stu losowo wybranych firmach na terenie województwa świętokrzyskiego tylko 11% kierowników posiada wyższe wykształcenie, ale najczęściej kierunkowo nie związane z wykonywanym zawodem. Nie było natomiast ani jednej osoby na stanowisku kierowniczym posiadającej wykształcenie o specjalności zarządzania w agrobiznesie.

W związku z tym, istnieje potrzeba przygotowania ludzi do zawodu uwzględniającego wszystkie zagadnienia ekonomiczne w powiązaniu ze specyfiką agrobiznesu. Chodzi przede wszystkim o umieszczenie w programie nauczania zagadnień ekonomiki produkcji, metod analizy ekonomicznej, rachunku ekonomicznego, badań rynku, zasad negocjacji, planowania produkcji, zarządzania i organizacji w gospodarstwie i przedsiębiorstwie rolniczym, marketingu rynku rolnego, podejmowania decyzji, etyki. Nauczanie tych zagadnień powinno przygotować specjalistów, którzy mogliby pracować w otoczeniu rolnictwa, organizując produkcję rolniczą, kierując zakładami przetwarzania produktów rolniczych, w tym i w rolniczych grupach producenckich.

Wychodząc naprzeciw tym potrzebom w Wojewódzkim Ośrodku Doradztwa Rolniczego w Modliszewicach opracowano projekt pt.: „Przygotowanie absolwentów szkół średnich zamieszkałych w środowisku wiejskim do pełnienia funkcji menedżera w nowo powstałych przedsiębiorstwach gospodarczych rolników”.

Zasadniczym celem projektu było: po prawidłowym doborze kandydatów do udziału w szkoleniu, przekazanie im podstaw fachowej wiedzy ekonomicznej i umiejętności zarządzania, niezbędnych do prowadzenia działalności gospodar-

czej w warunkach wolnego rynku. Założone, że osoby, które ukończą kurs będą inicjatorami i inspiratorami w podejmowaniu działań gospodarczych na terenach wiejskich. Powinny posiadać niezbędną wiedzę potrzebną do aktywnego włączania się do łańcucha marketingowego żywności, wykraczającego poza ogniwo produkcji. W szkoleniu uczestniczyć mieli młodzi mieszkańcy wsi, absolwenci szkół średnich, aktualnie prowadzący bądź planujący w przyszłości zorganizowanie grupowej działalności gospodarczej, a następnie kierowanie nią. Ofertę szkoleniową zaadresowano do ludzi w wieku 25 – 35 lat, z byłego województwa kieleckiego. W celu dotarcia do jak najszerzego grona zainteresowanych informacje na temat kursu rozesłane zostały do Rejonowych Urzędów Pracy i Urzędów Gmin. Były również publikowane w lokalnej prasie i radiu.

Zgodnie z założeniami projektu, w szkoleniu winno uczestniczyć 40 osób. Natomiast liczba zgłoszeń, jakie otrzymano od kandydatów zainteresowanych uczestnictwem w szkoleniu, przekroczyła najśmielsze nawet oczekiwania. Chęć uczestnictwa w kursie zgłosiło 379 osób. W wyniku przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych warunki uczestnictwa spełniało 287 osób. Spośród tej grupy zakwalifikowano na pierwszą turę 42 osoby. W sumie w szkoleniu uczestniczyły 44 osoby po 22 w grupie.

Program szkoleniowy składał się z dwu części, pierwsza obejmowała 160 godzin wykładów. Typowy dzień szkolenia składał się z 8 godzin zajęć z przerwą na kawę i obiad.

W drugiej części, 40 godzinnej wszyscy, uczestnicy wyjechali do Austrii w celu praktycznego zapoznania się z organizacją marketingu rolniczego.

W czasie pobytu w Austrii uczestnicy byli podejmowani przez Kierownictwo Giełdy Rolnej w Wiedniu, spotkali się z Zarządem Izby Rolniczej w Dolnej Austrii, zwiedzili gospodarstwa rolne sprzedające produkty dzięki przynależności do Spółdzielni. Zapoznali się z praktyczną organizacją pracy spółdzielni rolniczych w Dolnej Austrii.

Program szkoleniowy obejmował takie bloki tematyczne jak:

- | | |
|--|-----------|
| 1. Wielofunkcyjny rozwój wsi | 19 godzin |
| 2. Organizacje zarządzane, finansowane i kontrolowane przez rolników | 58 godzin |
| 3. Rynek i gospodarka rynkowa a grupowa działalność gospodarcza | 10 godzin |
| 4. Podstawy marketingu | 20 godzin |
| 5. Organizacja i zarządzanie rolniczą grupą marketingową | 6 godzin |
| 6. Zarządzanie i negocjacje handlowe | 6 godzin |
| 7. Zasady naliczania świadczeń podatkowych | 6 godzin |
| 8. Wybrane zagadnienia z uczestnictwa w działalności gospodarczej | 8 godzin |

- | | |
|--|-----------|
| 9. Sporządzanie i weryfikacja planów przedsięwzięć w celu uzyskania kredytu preferencyjnego | 27 godzin |
| 10. Wyjazd szkoleniowy do organizacji zarządzanych, finansowanych i kontrolowanych przez rolników jednego z krajów Unii Europejskiej | 40 godzin |

Zgodnie z opracowanym harmonogramem kurs zakończono 15 września 1998 roku. Nasuwa się pytanie, jakie wymierne efekty uzyskano do chwili obecnej (30 kwietnia 1999 roku). Spośród 44 grupy uczestników szkolenia 6 osób podjęło pracę w firmach nie związanych bezpośrednio z rolnictwem, 11 osób zatrudnionych zostało przez zarządy rolniczych grup producenckich, 4 osoby podjęły działalność gospodarczą na własną rękę, 12 osób czynnie uczestniczy w organizacji grupy producenckiej, najczęściej w miejscu zamieszkania. Pozostałe osoby do chwili obecnej nie wykazują zainteresowania podjęciem pracy z przyczyn obiektywnych, często rodzinnych.

Należy zaznaczyć, że ta forma szkolenia w chwili obecnej wychodzi naprzeciw potrzebom rolników, nie jest ona jednak kluczem do rozwiązania problemu przygotowania kadr menedżerskich.

Dokonując analizy poziomu wykształcenia rolników oraz tych, którzy pracują w usługach na rzecz rolnictwa stwierdzić trzeba, że poziom wykształcenia w tej grupie społecznej znacznie odbiega od średniej krajowej i każda inicjatywa szkoleniowa w tym zakresie wydaje się pożyteczną. Wiodącą rolę w przygotowaniu kadry menedżerskiej w naszym kraju odgrywać będą Szkoły Wyższe, ale rola Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego wydaje się być istotną, bowiem wiele Ośrodków posiada kadrę bardziej profesjonalną w tym zakresie niż większość średnich szkół rolniczych.

Wydaje się zatem koniecznością aby Wojewódzkie Ośrodki Doradztwa Rolniczego organizowały kursy menedżerskie dla młodzieży pozostającej na wsi, która będzie skłonna podjąć pracę w organizacjach rolniczych. Biorąc jednak pod uwagę nasze doświadczenie w tym zakresie proponujemy, aby dla tego typu kursów opracować program szkoleniowy. Jeżeli propozycja taka byłaby przyjęta, deklarujemy swój udział w zespole roboczym. Ze względu na wysokie koszty finansowe związane z organizacją i przebiegiem tego typu szkolenia istotnym jest właściwy dobór uczestników. Na tym odcinku mamy również pewne spostrzeżenia, które chętnie przekazemy zainteresowanym jednostkom organizacyjnym.